# MARCO PARA LA BUENA GESTIÓN ESCOLAR, EL APRENDIZAJE Y EL DESARROLLO INTEGRAL DE TODOS LOS ALUMNOS. PERFIL DIRECTIVO

El artículo tercero constitucional señala que toda persona tiene derecho a la educación y el Estado impartirá y garantizará la educación básica, la cual, se caracterizará por ser obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica; se basará en el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva; tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano; fomentará en él el amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia, y promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje.

Para que esto sea posible, es necesario que los colectivos docentes, guiados por el liderazgo de los directivos escolares, se esfuercen y enfoquen su labor en favorecer una educación adecuada a las características de sus alumnos, considerando su contexto social, cultural, lingüístico y familiar. Sin la labor de los directivos, como agentes que articulan, fortalecen y orientan los esfuerzos colectivos, es más complejo que las escuelas de educación básica alcancen sus objetivos.

Por esta razón, la Secretaría de Educación Pública ha comenzado el diseño de nuevos perfiles para docentes, directivos y supervisores escolares, con la intención de hacer posible los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana, la cual se caracteriza por poner al centro de la acción pública educativa el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes; promover una formación que tome como base a las personas, atienda su identidad, sentido de pertenencia y responsabilidad ciudadana; sustentarse en valores como la honestidad, propiciar el empleo del pensamiento crítico, y el respeto y cuidado del medio ambiente.

El perfil de los directivos escolares –directores, subdirectores, coordinadores– que se presenta enseguida toma en cuenta lo anterior y considera que estos actores educativos cuentan con múltiples experiencias y saberes; ejercen su labor en una variedad de contextos sociales, culturales, lingüísticos y educativos, y los colectivos docentes, los alumnos y sus familias con quienes trabajan reflejan la diversidad que caracteriza las diferentes regiones de nuestro país.

Este perfil se ha denominado “Marco para la buena gestión escolar, el aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos. Perfil directivo” e incluye elementos que se consideran substanciales, fundamentales y comunes a la labor directiva, expresados en conocimientos, habilidades y actitudes que distinguen a una actuación directiva deseable, pero posible en las condiciones y situación actual de las escuelas de educación básica a fin de impulsar el desarrollo de la Nueva Escuela Mexicana.

Este perfil tiene la intención de ser un referente común que contribuya a generar una visión compartida sobre lo que deben saber y ser capaces de hacer los directivos, así como ofrecer un marco que les ayude a analizar y reflexionar sobre su práctica, al tiempo que favorece la comunicación, vinculación, diálogo y trabajo colaborativo al interior de las escuelas, supervisiones y entre los diferentes niveles educativos, dependencias y quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones orientadas a mejorar la práctica directiva, al explicitar hacia dónde dirigir el perfeccionamiento de los saberes profesionales de los directivos para lograr los propósitos de la educación básica, en cada uno de los niveles que la componen.

Adicionalmente, este perfil pretende ser un insumo para que la sociedad conozca y comprenda la tarea de los directivos, y para orientar procesos relacionados con su función, como: el trabajo que se realiza con la comunidad escolar; la formación inicial y continua; la evaluación diagnóstica y formativa; los procesos de promoción; la asesoría a directivos, así como el diseño de materiales y recursos dirigidos a estas figuras escolares, entre otros.

Para el diseño de esta propuesta se analizaron los perfiles del personal directivo previos y se tomaron como elementos guía los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana, resultados de investigación, además de los referentes que en materia normativa orientan la educación básica de nuestro país. A partir de este análisis se consideró central guiar el diseño del perfil por los criterios siguientes:

1. **Considerar los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana y las modificaciones en materia de política educativa para la mejora de la labor directiva**, esto refiere a incluir en el perfil directivo estos elementos, orientados a mejorar el trabajo que estos realizan con los alumnos, de modo que el perfil contribuya al cambio y el perfeccionamiento de sus prácticas educativas. Esto supone además partir del supuesto de que todos los directivos del país cuentan con saberes que deben ser valorados, reconocidos y potenciados.
2. **Referir al núcleo o aspectos centrales de la función**, es decir, considerar dentro del perfil *solo* aquellos elementos que son substanciales al ejercicio directivo, que describen aspectos fundamentales y nucleares de este, de manera que se evite confundir, sobrecargar o redundar en contenido.
3. **Conformar un marco conceptual, pedagógico y organizativo congruente y articulado**, esto es, que el perfil en su conjunto dé cuenta de una idea congruente de la función directiva, con vínculos entre sí y sin repeticiones ni diferentes niveles de profundidad, que muestren los planteamientos educativos que se desean fomentar. Al igual que se evite el uso de expresiones, nociones o ideas sin una claridad conceptual suficiente.
4. **Ser medible y posible de lograrse**. El perfil debe facilitar el reconocimiento del nivel en que un directivo ha logrado cierto rasgo e identificar fortalezas y aspectos a desarrollar, lo cual supone que los dominios, criterios e indicadores sean posibles de lograr en las escuelas y aulas mexicanas, por tanto, no referir a un “deber ser” que puede ser ajeno a nuestro contexto, idiosincrasia, condiciones educativas o culturas escolares, sin que esto reduzca la posibilidad de mejora y de avanzar hacia una visión deseable y posible de nuestra realidad educativa.
5. **Ser preciso, claro y de fácil comprensión.** A fin de evitar que se requieran explicaciones de los dominios, criterios e indicadores, es necesario que se utilice una redacción precisa, sin ambigüedad y que no requiera explicaciones excesivas para comprenderse, de modo que el perfil pueda ser utilizado en diversos procesos y por diferentes actores, además de contribuir a la creación de un lenguaje común sobre la función directiva.
6. **Ser útil para la acción, la formación propia y el trabajo colaborativo.** El perfil debe describir conocimientos, habilidades, actitudes y valores específicos alcanzables por los directivos, que orienten hacia dónde dirigir los esfuerzos de mejora, tanto de manera personal como colectiva y, de esta manera, contribuyan a la toma de decisiones acerca de la propia formación, aprendizaje y desarrollo profesional en cada escuela, zona escolar y nivel educativo.
7. **Ser congruente con el trabajo que se realiza en la escuela, como colectivo y comunidad escolar.** En conjunto, los dominios, criterios e indicadores de docentes, directivos, asesores técnico pedagógicos y supervisores, deben dar cuenta del trabajo que se pretende realizar en la Nueva Escuela Mexicana para lograr el aprendizaje y favorecer el desarrollo integral de los alumnos en un marco de excelencia, inclusión e interculturalidad, por lo que debe evitarse diseñar los perfiles de los directivos sin tomar en cuenta las demás figuras educativas que participan en la atención de los alumnos.

## EL DIRECTIVO QUE QUEREMOS

Una parte sustancial del perfil directivo es que este muestra –por medio de los dominios, criterios e indicadores– la labor directiva que se espera fomentar en el trabajo cotidiano de directores, subdirectores y coordinadores, considerando las condiciones en que se encuentran nuestras escuelas y los planteamientos que se desprenden de la nueva legislación en materia educativa. Por ello, se ha propuesto que el perfil responda a la tradición educativa mexicana y a los elementos que los directivos consideran sustanciales y más relevantes de su labor, en lugar de aspectos extraídos de referentes que pueden resultar significativos, pero ajenos a la cultura magisterial mexicana y al contexto y necesidades de la población infantil y adolescente en nuestro país.

En este sentido, el perfil corresponde a una visión de la función directiva enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, al tiempo que el perfil reconoce que esta función supone un gran compromiso moral por favorecer que las escuelas sean espacios donde niñas, niños y adolescentes mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme lo señalado en el currículo vigente, con la finalidad de que se desarrollen de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, excelencia e interculturalidad.

Así, el directivo que queremos en la Nueva Escuela Mexicana se basa en las prácticas de los mejores directores, subdirectores y coordinadores del país, quienes han demostrado que es posible contar con personal educativo que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en que trabaja, de modo que los planteamientos que realice para conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar se basen en las necesidades y los retos efectivamente enfrentan los alumnos para alcanzar aprendizajes y un bienestar en sus vidas.

Es un directivo cercano a esta comunidad, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a las diferentes personas en la labor que cada una realiza, de modo que la visión de futuro que construya con ellas sea pertinente, adecuada y posible de lograr, al tiempo que un reto para animar esfuerzos y posibilitar logros. Es un directivo que cuenta con un liderazgo pedagógico porque tiene claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en su contexto y condiciones particulares, por lo que además de distinguirse por su saber y experiencia, también lo es por su trato y cualidades humanas.

Es un directivo entusiasmado y que motiva a su comunidad escolar en torno a la labor educativa, el cual reconoce que a pesar de las dificultades que el contexto social y cultural presentan, la educación es un valor que puede ayudar significativamente a que niñas, niños y adolescentes tengan una mejor condición de vida y bienestar, tanto en su presente como en su futuro. En ese sentido, es un directivo que sabe qué aspectos son centrales y prioritarios a desarrollar en su escuela, por lo que coloca en el centro de su actuación el sentido humano y pedagógico de su tarea antes que el administrativo.

Igualmente, este directivo sabe que para lograr los propósitos de su nivel educativo en la escuela es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y fluida al interior del colectivo docente y con la comunidad escolar, de modo que se construyan objetivos comunes, las familias comprendan de qué manera pueden colaborar con la tarea educativa y cómo favorecer el aprendizaje de sus hijas e hijos. Asimismo, sabe que al trabajar con personas se pueden presentar incidentes de diverso tipo y situaciones imprevistas para los cuales está preparado en su atención, al tiempo que orienta a la comunidad en ello.

En este marco, es un directivo que organiza a la escuela y crea condiciones para que esta proporcione un servicio educativo de calidad de manera regular y conforme la normatividad vigente, en lo que a su ámbito de competencia supone, y es capaz de dialogar y conjuntar la labor de diferentes actores para que esto se dé, en pro del bienestar de los alumnos.

## DOMINIOS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA QUE QUEREMOS

La consideración de los elementos anteriores y los criterios señalados dio por resultado los dominios siguientes, los cuales en su conjunto pretenden dar por resultado una educación de excelencia:

### I. Un directivo que PREPARA EL TRABAJO CON LOS ALUMNOS para facilitar el aprendizaje

Este dominio refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que los docentes ponen en juego al preparar el trabajo con los alumnos con la finalidad de favorecer el aprendizaje de estos y lograr que todos participen en actividades motivadoras, retadoras y con sentido para ellos. Como base para esta preparación se incluye un conjunto de saberes indispensables para llevar a cabo un trabajo pedagógico que considere las necesidades de aprendizaje de los alumnos, como son la comprensión del currículo –plan y programas de estudio–, el conocimiento de los materiales educativos, el repertorio didáctico propio (la diversidad y cantidad de estrategias y actividades didácticas que manejen en relación con un campo formativo o asignatura), así como el entendimiento del contexto social, cultural, lingüístico y familiar de los alumnos. Los criterios propuestos para este dominio son:

1.1. Explica el sentido pedagógico y los elementos centrales del currículo en su nivel educativo o asignatura(s).

1.2. Identifica los principales rasgos del desarrollo infantil o adolescente (físico, cognitivo, social y afectivo), y sus consecuencias para la enseñanza.

1.3. Reconoce el papel de la cultura, la lengua, el contexto social y familiar en el desarrollo y aprendizaje infantil o adolescente, conforme su nivel educativo.

1.4. Comprende los contenidos centrales de la o las asignaturas que atiende, o bien, en educación preescolar explica las capacidades fundamentales a propiciar en los alumnos, según los campos formativos.

1.5. Identifica las características de las actividades y estrategias didácticas propuestas en el programa de estudios de la asignatura, grado o nivel educativo que atienda.

### II. UN MAESTRO QUE FACILITA EL APRENDIZAJE y la participación DE todos LOS ALUMNOS

Este dominio abarca el conjunto de saberes didácticos que los docentes ponen en juego en el trabajo con los alumnos, a fin de favorecer su participación, colaboración, inclusión y aprendizaje, considerando lo planificado, también refiere a los saberes que se ponen en juego al implementar estrategias didácticas en las que se organiza al grupo de diversas formas y se utilizan los recursos disponibles en la comunidad, durante las cuales es substancial que el maestro atienda las intervenciones, comentarios y dudas de los alumnos, de modo que adapte su intervención a las necesidades de estos. Los criterios propuestos para este dominio son:

2.1. Aplica estrategias para motivar, despertar la curiosidad, propiciar la participación, la colaboración, la inclusión y el interés a los alumnos, y formula preguntas significativas para ellos.

2.2. Utiliza diversas estrategias didácticas y posibilidades de presentación de los contenidos considerando la organización del grupo de alumnos, espacio y tiempo.

2.3. Utiliza diferentes recursos y materiales para propiciar el aprendizaje tomando en cuenta los propios del contexto de la comunidad, las bibliotecas de aula y escolar, y las tecnologías de la información y la comunicación –donde sea posible.

2.4. Utiliza explicaciones, concepciones y argumentaciones de los alumnos a lo largo de las actividades didácticas.

### III. UN MAESTRO QUE EVALÚA EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS con fines de mejora

Este dominio refiere al conjunto de saberes docentes vinculados con la obtención y valoración de información acerca del aprendizaje de los alumnos para propiciar que todos alcancen los propósitos educativos, en particular, apunta a los saberes relacionados con la obtención de información al inicio de un grado escolar o periodo para conocer mejor a los alumnos y sus capacidades acerca de un aprendizaje a lograr. También contiene las habilidades docentes para la evaluación del aprendizaje y valorar el desempeño de los alumnos durante el desarrollo de las actividades didácticas, en particular, el monitoreo y la retroalimentación.

3.1. Utiliza estrategias de evaluación diagnóstica para identificar los saberes con que cuentan los alumnos en relación con uno o varios aprendizajes.

3.2. Monitorea el desempeño de los alumnos para atender los principales retos que enfrentan durante el desarrollo de las actividades didácticas.

3.3. Evalúa el aprendizaje que espera favorecer con la implementación de actividades didácticas de manera que los apoye en su logro.

3.4. Retroalimenta a los alumnos de modo que estos revisen sus concepciones, ideas, formas de actuar y conocimientos.

3.5. Interpreta información acerca del aprendizaje de los alumnos y sus características a partir de la recopilación, organización, análisis y valoración de esta.

#### IV. UN DIRECTIVO QUE favorece la ATENCIÓN A LOS ALUMNOS EN UN MARCO DE EQUIDAD, INCLUSIÓN, INTERCULTURALIDAD Y SANA CONVIVENCIA en la escuela

Este dominio toma en cuenta criterios señalados en el artículo tercero constitucional y en la Ley General de Educación, y considera que estos deben plantearse de manera cotidiana en el trabajo que realizan las escuelas. En tal sentido, este dominio se orienta por cinco grandes temas, los cuales se plasman en los criterios: equidad, inclusión, sana convivencia, interculturalidad y, finalmente, atención a la seguridad y salud de los alumnos en la escuela.

En relación con el primer tema, se incluye un criterio referido al reconocimiento de que la escuela puede contribuir al logro de la equidad o, por el contrario, puede favorecer la perpetuación de las desigualdades sociales y educativas por medio de las prácticas de enseñanza y de gestión que se den en el plantel. Se trata de que los directivos escolares tengan claro que el logro de la equidad requiere conocimiento y estrategias específicas y concertadas al interior de cada escuela que guíen el trabajo colectivo escolar por medio de principios.

En segundo término, se cuenta un criterio relacionado con la inclusión educativa, la cual se entiende a grandes rasgos como un conjunto de procesos y de acciones orientados a eliminar o minimizar las barreras que dificultan el aprendizaje y la participación. En este rubro es importante que los directivos escolares contribuyan a generar un ambiente respetuoso de las diferencias, con inclusión y colaborativo, a fin de que se evite la exclusión, la discriminación y otras actitudes negativas en la escuela.

**4.1. Propicia una cultura escolar basada en principios de equidad y perspectiva de género.**

1. Cuenta con altas expectativas acerca del aprendizaje de los alumnos en la escuela.
2. Reconoce el papel de la escuela para combatir las desigualdades que se pueden dar en las prácticas educativas al interior del plantel.
3. Identifica las maneras en que la escuela puede evitar la desigualdad al proporcionar un servicio educativo de calidad.
4. Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, acciones para propiciar la equidad de género y el derecho de las mujeres y niños a una vida libre de violencia en la escuela.
5. Toma decisiones en el ámbito de la gestión escolar con base en el interés superior de niñas, niños y adolescentes para el ejercicio de su derecho a la educación y al aprendizaje.

**4.2. Asegura la implementación de estrategias de inclusión educativa para atender a los alumnos que enfrentan barreras para su aprendizaje y participación en la escuela.**

1. Reconoce la inclusión, la colaboración y la cohesión social como herramientas clave para el tratamiento educativo de la diversidad.
2. Propicia que la escuela base su actuación en creencias y actitudes favorecedoras de la inclusión y el apoyo hacia todos los alumnos.
3. Identifica, con apoyo del colectivo docente, factores de riesgo social y educativo que enfrentan los alumnos y obstaculizan su aprendizaje y participación en la escuela.
4. Desarrolla, con apoyo de la comunidad escolar, estrategias y acciones que permiten crear ambientes inclusivos en el aula y la escuela, eliminar las barreras que impiden la participación plena y efectiva de los alumnos, y proporcionar apoyos a quienes tienen necesidades educativas especiales con o sin discapacidad.
5. Informa a las Autoridades Educativas inmediatas acerca de los apoyos que requieren los docentes para poner en práctica una educación inclusiva, evitar la exclusión y la discriminación.

### V. UN directivo QUE propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para FAVORECER EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS

Este dominio es uno de los principales retos de la escuela y refiere a la vinculación de esta con las familias y la comunidad para fomentar el aprendizaje y bienestar de los alumnos. En este dominio se concibe que tanto el espacio escolar como el familiar son contextos de aprendizaje, los cuales requieren establecer mecanismos adecuados de información, diálogo y colaboración de modo que haya coherencia entre sus planteamientos formativos.

Lo anterior supone asumir que ambos espacios comparten la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones y que ninguno en aislado es suficiente para afrontar los retos que estas enfrentan. No obstante, es necesario reconocer que esta colaboración y corresponsabilidad es una tarea compleja, pues en muchos casos el contexto social y familiar llega a ser inadecuado para el desarrollo infantil y adolescente, o la escuela encuentra dificultades para lograr el compromiso y la participación de las familias, particularmente en entornos sociales y económicos desfavorecidos y con tejidos sociales desarticulados, o bien, donde los intereses de la escuela y las familias pueden ser opuestos.

En este marco, la labor de los directivos resulta substancial para lograr que el colectivo docente indague y comprenda de mejor manera las situaciones familiares y los retos que enfrentan los niños, niñas y adolescentes en su desarrollo, a fin de favorecer que la escuela sea un espacio adecuado, amable y respetuoso al diálogo y la participación con las familias.

Así, el presente dominio reconoce que la implicación y colaboración de las familias –guiada por los directivos– es una parte substancial de la labor educativa para lograr mejores aprendizajes, hábitos de estudio, mayor seguridad y autoestima en los alumnos, y es un elemento invaluable que incide favorablemente en el logro de una mejor disciplina y clima escolar, contribuye a reducir el fracaso y el abandono escolares, además de aumentar la satisfacción profesional de maestros y directivos.

En ese sentido, este dominio explicita la necesidad de que los directivos cuenten con actitudes, habilidades y conocimientos que les permitan promover la implicación de las familias, al reconocer la importancia de su colaboración en la tarea educativa, al colocar en el centro del diálogo las necesidades de los alumnos, y al propiciar formas de participación acordes con el contexto y las características de las familias, que sean posibles, culturalmente pertinentes, interesantes y creativas para estas.

Con base en lo anterior, los criterios e indicadores propuestos para este dominio son:

**5.1. Establece relaciones interpersonales positivas que fomentan la participación, la colaboración, la motivación y el compromiso de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela.**

1. Comprende la importancia e incidencia de la participación de las familias en la labor educativa de la escuela.
2. Cuenta con altas expectativas acerca de la participación de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela, acorde con el contexto, características, diversidad y cultura de estas.
3. Establece un clima de acogida adecuado a la participación de las familias en la escuela con apoyo del colectivo docente y el personal educativo.
4. Se comunica de manera asertiva y motivadora con las familias de los alumnos al establecer una relación basada en la empatía, el diálogo, el respeto y el compromiso.

**5.2. Impulsa la colaboración de las familias y la comunidad en el logro de los propósitos educativos de los alumnos y el proyecto formativo de la escuela.**

1. Comunica, con apoyo del colectivo docente y personal escolar, los principios e ideas fundamentales que orientan el proyecto educativo de la escuela y la manera en que pueden participar las familias en su desarrollo.
2. Obtiene, con base en el diálogo, información acerca de las características, expectativas y necesidades de las familias y los alumnos, a fin de adecuar las estrategias de la escuela a sus circunstancias concretas.
3. Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, estrategias de vinculación con las familias, en relación con el desarrollo social, emocional y académico de los alumnos.
4. Identifica e integra recursos y servicios de la comunidad para reforzar el proyecto escolar, las prácticas familiares y el desarrollo y el aprendizaje de los alumnos.

**5.4. Propicia que la escuela promueva y preserve los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad, en un marco de respeto a los derechos humanos y de la infancia.**

1. Reconoce, respeta y aprovecha la cultura, los recursos y aportes de la comunidad para el desarrollo integral de los alumnos.
2. Propicia la participación de la escuela, de acuerdo con el contexto y posibilidades de esta, en proyectos formativos y sociales que benefician a los alumnos y la comunidad.
3. Establece alianzas con organizaciones sociales, instituciones comunitarias y dependencias, dirigidas a atender las necesidades de los alumnos en su desarrollo integral.
4. Propicia que la escuela participe en la promoción de la unión familiar, el buen uso del tiempo libre, el cuidado de la naturaleza, la mejora de la convivencia social, la actividad física, la preservación y desarrollo de la cultura y la lengua de la comunidad, conforme las posibilidades y proyecto educativo de la escuela.

**BIBLIOGRAFÍA REVISADA**

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PERFIL DIRECTIVO**

Aguilera García, M. (2011). La función directiva, su importancia y sus características. En M. A. Aguilera García, *La Función Directiva en Secundarias Públicas.Matices de una tarea compleja* (págs. 11-24). México: INEE.

Bonilla, O., Guerrero, C., Gutiérrez, H., Jiménez, P., & Santillán, M. (2011). *Función de alto riesgo. La tarea pedagógica de la supervisión escolar.* México: Ediciones SM.

Cano S. Serrano, J. (2009). Evolución de la administración y la gestión escolar. *Tendencias pedagógicas*, 159-167.

Domingo Segovia, J. (2010). Comprender y direccionar las prácticas de asesoría. *Revista Iberoamericana de Educación* , 65-83.

Fink, S., & Markholt, A. (2011). The Leaders' Role in Developing Teacher Expertise. En S. Fink, & A. Markholt, *Leading for Instructional Improvement. How Successful Leaders Develop Teaching and Learning Expertise* (págs. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass.\*\*\*

MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.* Santiago de Chile: MINEDUC.

Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *EDUCERE. Investigación*, 39-46.

Silva, B., Aguirre Muñoz, L., & Cordero Arroyo, G. (2009). Las capacidades del director de educación primaria en México desde la perspectiva de los expertos. *X Congreso Nacional de Investigación Educativa*, COMIE.\*\*\*

UNESCO. (2014). Funciones, atribuciones y estándares de desempeño para los directores escolares. En UNESCO, *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región* (págs. 22-52). Chile: UNESCO.

Yeigh, T., Lynch, D., Turner , D., Provost, S., Smith, R., & Willis, R. (2018). School leadership and school improvement: an examination of school readiness factors. *School Leadership and Management*, 1-21.\*\*\*

**AMBIENTES INCLUSIVOS…**

Aguilar Nery, J. (2010). Políticas de equidad educativa en México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 639-647.

Asamblea General de las Naciones Unidas. (s.d.). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.* s.d.: Asamblea General de las Naciones Unidas.

Cámara de Diputados. (2018). *Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad.* México: Cámara de Diputados.

CONAFE. (2010). *Discapacidad motriz. Guía didáctica para la inclusión en edicación inicial y básica.* México: CONAFE.

Echeita Sarrionanda, G. (2014). *Educación para la inclusión o educación sin exclusiones.* Madrid: Narcea.

INEE. (s.d.). *Diseñar e implementar una política de inclusión educativa de las personas con discapacidad.* México: INEE.

Montoya Ojeda, C., & Barraza Rubio, D. (2017). Inclusión educativa y convivencia escolar en Chile: Una mirada a partir de discursos de directores de escuela. *Educación y Ciudad*, 151-158.

Navarro Martínez, S. (2018). Desenmascarar la discriminación. La violencia del sistema educativo mexicano hacia los pueblos originarios y las personas con discapacidad. *Ra Ximhai*, 225-229.

Sanchéz Romero (coord.), C. (2018). *La Inclusión Educativa como proceso en contextos socioeducativos.* Madrid: UNED.

Sánchez Santamaría, J., & Manzanares Moya, A. (2014). Tendencias internacionales sobre equidad educativa desde la perspectiva del cambio educativo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 12-28.

Torres Victoria, N. (2010). La política educativa y su compromiso con la equidad social y el desarrollo sostenible. *La Revista Electrónic@ Educare*, 37-45.

**VINCULACIÓN DE LA ESCUELA CON LAS FAMILIAS Y EL ENTORNO**

Cacigal, V. (2010). La colaboración educativa familia-escuela. *Padres y maestros*, 5-6.

Cámara de Diputados. (2018). *Ley General de Educación .* México: Diario Oficial de la Federación.

Educar, C. L. (Dirección). (2015). *Diálogo familia-escuela: 10 claves para una entrevista eficaz*.

Egido Gálvez, I. (2015). Las relaciones entre familia y escuela. Una visión general. *Participación Educativa*, 11-17.\*\*\*

Gomariz Vicente, M., Hernández Prados, M., García Sanz, M., & Parra Martínez, J. (2017). Tejiendo puentes entre la escuela y la familia. El papel del profesorado. *Bordón. Revista de pedagogía*, 41-57.

Interasesores1. (Dirección). (2012). *Padres y Maestros: llave de exito en la educación* [Película].

Ospina Botero, M., & Manrique Carvajal, D. (2015). El reto de la escuela: profundizar su relación con la escuela y comunidad. *Zona próxima. Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte*, 236-249.

Proyecto de Investigación Familiar de Harvard. (2010). Hojas de consejos para las reuniones de padres y maestros para directores, maestros, y padres de familia. *Hardvard Family Research Project*, 1-8.\*\*\*

Reimers, F. (2000). Educación, desigualdad y opciones de política en América Latina en el siglo XXI. *Revista Iberoaméricana de Educación*, 20-50.

Rivas Borrel, S. (2010). Un abordaje al perfil del profesional capaz de establecer una colaboración eficaz y positiva entre familia y escuela. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 213-220.

Valdés Dávila, M. (2019). La participación parental y el logro académico de los estudiantes. Estudio de caso de una escuela primaria en México. *Diálogos pedagógicos*, 1-27.\*\*\*

Zanotti, M. (2018). Capacitar es futuro: padres en acción formando comunidades de aprendizaje. *Anuario digital de investigación educativa*, 344-356.